



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A EMPRESA SUPERMAIA

SAMUEL LEWKOWICZ ROCHA

2030150/9

PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, Junho de 2007

SAMUEL LEWKOWICZ ROCHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA A EMPRESA SUPERMAIA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Alano Nogueira Matias, Ph. D.

Brasília/DF, Junho de 2007

SAMUEL LEWKOWICZ ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A EMPRESA SUPERMAIA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Alano Nogueira Matias, Ph. D.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.: Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Agradeço a meu pai - *in memoriam* - herói, amigo e guia; à minha família, de quem sempre obtive apoio incondicional, e aos amigos.

Ao professor orientador Alano Nogueira Matias, Ph. D. pela orientação e ensinamentos ao longo do semestre.

Dedico primeiramente a Deus, força que me moveu por longos e duros caminhos, e àqueles ao meu lado, que mesmo tropeçando, nunca me negaram o braço amigo.

“Administrar bem um negócio é administrar seu futuro;
e administrar seu futuro é administrar informações.”

Marion Harper Jr.

RESUMO

Este trabalho monográfico, tem como tema o planejamento estratégico como diferencial competitivo para a empresa Supermaia. O objetivo geral foi analisar a importância do planejamento estratégico no contexto mercadológico. No decorrer dessa monografia foi aplicada teoria pertinente ao assunto planejamento levando em consideração a abordagem de vários autores. A metodologia utilizada pelo trabalho foi à exploratória, na sequência foram definidos os objetivos gerais, específicos e a situação problema. As técnicas de pesquisa utilizadas foram: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário junto aos funcionários dos níveis estratégico e tático da empresa Supermaia. Durante o estudo da teoria foi possível perceber a relevância da metodologia do planejamento estratégico tanto para o uso de empresas, como de unidades organizacionais e até mesmo por pessoas. A maior parte dos funcionários que participaram da pesquisa reconhecem que a função gerencial planejamento é a que mais contribui para a otimização dos resultados da empresa. Em contrapartida o que chamou a atenção durante o processo de análise dos dados tabulados do questionário foi à dificuldade que os funcionários tem em identificar a contribuição que o estabelecimento da missão, visão e valores trazem para o alcance do diferencial competitivo. O que não acontece quando os funcionários são questionados a respeito da importância que tem a análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, a formulação de objetivos, a elaboração de estratégias, o uso do controle e da avaliação dos resultados do planejamento estratégico para o estabelecimento de um diferencial competitivo, aumento da eficiência, eficácia e efetividade e ganho de agilidade no processo de tomada de decisão. Como resposta a pesquisa conclui-se que embora os funcionários tenham a percepção clara dos benefícios que um planejamento estratégico bem elaborado possa proporcionar para o alcance de um diferencial competitivo percebe-se por outro lado que alguns funcionários não entendem a mensagem transmitida pela missão, visão e valores. Para que isso ocorra se faz necessário que se estabeleça uma integração de todos durante o processo de elaboração do planejamento estratégico o que certamente traria maior unidade ao processo gerando com isso maiores benefícios à empresa.

Palavras chave: Planejamento estratégico, diferencial competitivo, competitividade e Supermaia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS:

FIGURA 1: Cinco etapas do planejamento estratégico	19
FIGURA 2: Planos operacionais	22
FIGURA 3: Impacto dos pontos fortes e pontos fracos nas expectativas da empresa	26
FIGURA 4: Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa	27
FIGURA 5: Forças que impulsionam a definição de objetivos	30

QUADROS:

QUADRO 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	20
QUADRO 2: Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional	21
QUADRO 3: Comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente	24

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados da empresa	34
TABELA 2: O impacto da visão e dos valores no comprometimento dos funcionários.....	35
TABELA 3: Influência da missão no alcance do diferencial competitivo.....	36
TABELA 4: Impacto ocasionado pela análise do ambiente externo na vantagem competitiva.....	37
TABELA 5: Impacto ocasionado pela análise do ambiente interno na vantagem competitiva.....	38
TABELA 6: Formulação de objetivos como diferencial competitivo	39
TABELA 7: Contribuição das estratégias para o alcance dos objetivos	40
TABELA 8: Contribuição do controle dos resultados do planejamento estratégico para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade.....	41
TABELA 9: Contribuição da avaliação dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico para o processo de tomada de decisão.....	42
TABELA 10: O impacto do planejamento estratégico bem elaborado no alcance do diferencial competitivo	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados da empresa	34
GRÁFICO 2: O impacto da visão e dos valores no comprometimento dos funcionários	35
GRÁFICO 3: Influência da missão no alcance do diferencial competitivo.....	36
GRÁFICO 4: Impacto ocasionado pela análise do ambiente externo na vantagem competitiva.....	37
GRÁFICO 5: Impacto ocasionado pela análise do ambiente interno na vantagem competitiva.....	38
GRÁFICO 6: Formulação de objetivos como diferencial competitivo.....	39
GRÁFICO 7: Contribuição das estratégias para o alcance dos objetivos.....	40
GRÁFICO 8: Contribuição do controle dos resultados do planejamento estratégico para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade.....	41
GRÁFICO 9: Contribuição da avaliação dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico para o processo de tomada de decisão.....	42
GRÁFICO 10: O impacto do planejamento estratégico bem elaborado no alcance do diferencial competitivo.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT: *Strength* (Forças ou Pontos Fortes), *Weakness* (Fraquezas ou Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 DESENVOLVIMENTO	14
2.1 Metodologia do trabalho	14
2.2 Método de abordagem	14
2.3 Método de procedimento	14
2.4 Técnicas de pesquisa	14
2.5 Universo	15
2.6 Tipo de amostragem	15
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	16
3.1 Histórico de Planejamento	16
3.2 Conceito de Planejamento	16
3.3 Conceito de Planejamento Estratégico	18
3.4 Conceito de Planejamento Tático	20
3.5 Conceito de Planejamento Operacional	21
3.6 Etapas do Planejamento Estratégico	22
3.6.1 Visão e Valores	22
3.6.2 Análise de SWOT	24
3.6.2.1 Análise Interna	25
3.6.2.2 Análise Externa	26
3.6.3 Missão da Empresa	27
3.6.4 Objetivos e Metas	29
3.6.5 Estratégias e Políticas	31
3.6.6 Controle e Avaliação dos Resultados	32
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	34
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
6 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	50

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma metodologia que pode ser aplicada a pequenas, médias e grandes empresas, em unidades empresariais e também as pessoas.

Tal metodologia procura organizar a linha de pensamento objetivando ao não desperdício de recursos. Para se atingir o objetivo propõe que se crie uma postura estratégica que possibilite aproveitar as oportunidades e minimizar o impacto das ameaças.

Pode ser visto que, com o crescente acirramento da concorrência, ocorre um aumento na utilização do planejamento estratégico, visando a estabelecer situações que levem a quem o aplica benefícios como aumento da eficiência e eficácia, estabelecimento de vantagens competitivas, agilidade no processo de tomada de decisão, dentre outros.

Outro aspecto interessante com relação ao planejamento estratégico é a capacidade de elaborar etapas que atendam a diferentes situações sem que seja preciso modificar a estrutura metodológica.

O tema da monografia escolhido foi gestão estratégica e a delimitação do tema planejamento estratégico como diferencial competitivo para a empresa Supermaia.

O objetivo geral da monografia foi analisar a importância do planejamento estratégico no contexto mercadológico. Para que fosse possível alcançar o objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos a utilização de técnicas de coleta de dados para descobrir a importância que tem o processo de planejamento estratégico para a empresa, a identificação das etapas do planejamento estratégico e a capacidade que tem de fornecerem um diferencial competitivo à empresa e analisar o impacto que o planejamento estratégico exerce sobre a competitividade da empresa.

A relevância do trabalho pode ser constatada em virtude do acirramento da competitividade existente no segmento varejista, os dirigentes das empresas que nele atuam devem buscar a cada dia um aprimoramento no processo de gestão. Para auxiliar os executivos de varejo a alcançarem a eficiência e a eficácia no processo de gerenciamento das empresas faz-se necessário, dentre outras, a utilização de técnicas de planejamento. A pesquisa apresentará as diferentes metodologias elaboradas por autores a respeito de planejamento estratégico e

demonstrará como é feita na prática a aplicação dessa técnica administrativa nas empresas de varejo. Portanto, com o desenvolvimento da pesquisa, espera-se contribuir com o processo de gestão das empresas de varejo.

O problema apresentado foi qual a correlação existente entre o planejamento estratégico e a competitividade da empresa Supermaia.

A segunda etapa demonstra o desenvolvimento da metodologia, ou seja, metodologia do trabalho, método de abordagem, método de procedimento, técnicas de pesquisa, universo e tipo de amostragem.

A terceira etapa apresenta o embasamento teórico que segue a sequência do histórico do planejamento, conceito de planejamento, conceito de planejamento estratégico, tático e operacional respectivamente e etapas do planejamento estratégico.

A quarta etapa apresenta a tabulação dos dados coletados na pesquisa realizada pela aplicação de questionário juntamente aos funcionários.

A quinta etapa traz a análise das 10 questões constantes no questionário, onde foram confrontadas as informações com a teoria utilizada como base para a elaboração dessa monografia.

E por fim a sexta etapa apresenta um resumo das reflexões feitas a respeito do assunto desenvolvido e as conclusões obtidas durante o trabalho

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia do trabalho

Para a elaboração dessa monografia foi utilizada a pesquisa exploratória, apresentando o embasamento teórico, levantamento de dados e análise dos dados coletados.

2.2 Método de abordagem

Lakatos e Marconi (2003, p.92) definem o método dedutivo como sendo aquele que “tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas.”

Para Gil (2002, p.32) o método dedutivo:

parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

O método de abordagem utilizado neste trabalho foi o dedutivo.

2.3 Método de procedimento

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.108) o método monográfico consiste:

no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Para Gil (2002, p.42) o método monográfico fundamenta-se “no estudo aprofundado de um caso considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes.”

O método de procedimento utilizado neste trabalho foi o monográfico.

2.4 Técnicas de pesquisa

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p.174) documentação indireta é “a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse.”

Já documentação direta por Lakatos e Marconi (2003, p.186) constitui-se “no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.”

A técnica de pesquisa utilizada neste trabalho foram documentações indiretas e diretas.

2.5 Universo

O universo da pesquisa compreendeu os 35 funcionários dos níveis estratégico e tático da empresa Supermaia, situada na cidade de Brasília, localizada no Plano Piloto em bairro de nome Asa Sul.

Para Lakatos e Marconi (2003, p.223) universo é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

2.6 Tipo de amostragem

Lakatos e Marconi (2003, p.224), relatam que o processo de amostragem probabilística baseia-se: “na escolhas aleatórias dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido.”

O tipo de amostragem utilizada neste trabalho foi à probabilística.

Cálculo da amostra:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

Fonte: SILVA, 2002

$$n = \frac{(1,65)^2 \cdot (0,2 \cdot 0,8) \cdot 35}{(0,11)^2 \cdot (35 - 1) + (1,65)^2 \cdot (0,2 \cdot 0,8)}$$

$$n = 18$$

onde:

n: Número de elementos da amostra em unidades: 18

N: Número de elementos da população (universo) em unidades: 35

Z: número de desvios-padrões da distribuição normal padrão (em desvios-padrões):

90% = 1,65

E: Margem de erro da pesquisa (em desvio percentual relativo às frequências obtidas) = 0,11.

(p . q): grau de homogeneidade das opiniões da população é a probabilidade de ocorrência ou não de um determinado evento, quando há respostas iguais os valores representados são: (0,2 . 0,8).

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Histórico de Planejamento

A utilização do planejamento teve início na época em que foram transportados os materiais utilizados na construção das pirâmides egípcias, os administradores com a utilização de planos e projetos tornaram não somente possível a construção das edificações, como também o envio de suprimentos aos trabalhadores, soldados e escravos. (FARIA, 1997)

Com a constante evolução teórica da ciência da administração, as habilidades técnicas utilizadas pelos administradores para a resolução de problemas foram perdendo espaço em importância para as habilidades administrativas. A administração e as habilidades administrativas passaram a serem vistas como essenciais para o desenvolvimento das empresas.

Com isso, importantes regras, métodos e procedimentos testados ocasionaram o surgimento da teoria administrativa desenvolvida por Henry Fayol, que estabelecia que todas as atividades de uma empresa poderiam ser divididas em técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Fayol colocava a atividade administrativa como a mais importante por ser responsável por integrar, coordenar e sincronizar todas as demais atividades e com isso influenciar e interferir diretamente em seus processos. Como parte integrante das atividades administrativas estão o planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (SILVA, 2002)

3.2 Conceito de Planejamento

A função administrativa planejamento, por ser um assunto com alto grau de complexidade, abre espaço para uma série de interpretações diferenciadas entre os autores.

Um dos passos importantes antes de se conceituar a função gerencial planejamento deve ser a abordagem dos princípios gerais do planejamento. Esses princípios são apresentados por Oliveira (2006, p.37) e tem as seguintes características “a contribuição aos objetivos, precedência às demais funções gerenciais, maior penetração e abrangência, e maior eficiência, eficácia e efetividade.”

Outro aspecto relevante a ser apresentado diz respeito às partes do planejamento Ackoff *apud* Oliveira (2006 p.44) desmembra-os em “planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento dos recursos e planejamento da implantação e controle.”

Posterior a abordagem dos princípios gerais e das partes do planejamento faz se necessário conceituar essa função como forma de facilitar o entendimento.

Para Faria (1997, p.73), planejamento é “um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras.”

Já para Maximiano (2000, p.175), o conceito de planejamento está relacionado a “uma ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro.”

Levando em consideração as definições acima, é possível constatar que o planejamento tem como um dos objetivos minimizar o impacto que os acontecimentos futuros podem trazer as organizações e aos funcionários.

Dando seqüência a definição de planejamento, Moraes (2001, p.60) o define como sendo:

O processo consciente e sistemático de tomar decisão sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

Para Kwasnicka (1995, p.168) o planejamento é:

A análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos determinados.

Portanto, o planejamento é abordado como uma ferramenta administrativa capaz de levar as organizações ao alcance dos objetivos estabelecidos pela diretoria e demais colaboradores.

Diferentemente dos autores anteriormente citados, Almeida (2003, p.13) conceitua o planejamento com um enfoque estratégico o definindo como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).”

Dentro das organizações o planejamento recebe três divisões (estratégico, tático e operacional) dependendo do nível hierárquico em que será aplicado.

A elaboração do planejamento estratégico é conduzida pelo nível hierárquico mais alto da organização, e ao mesmo é dada à tarefa de identificar quais fatores

externos e internos são capazes de dificultar a elaboração das estratégias e conseqüentemente o alcance dos objetivos. Mas para que o planejamento estratégico obtenha êxito, os níveis hierárquicos intermediários devem decompor os objetivos, estratégias e políticas por área, e utilizarem eficientemente os recursos disponíveis. A próxima etapa do processo é o planejamento operacional que terá como foco a formalização dos documentos, das metodologias, ou seja, os planos operacionais e implantação do que foi identificado pelo nível intermediário da organização. (OLIVEIRA, 2006)

3.3 Conceito de Planejamento Estratégico

Um dos tipos de planejamento existente é o estratégico, que tem o importante papel de garantir não somente a permanência das empresas no mercado como também gerar um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Uma vez constatado a importância do planejamento estratégico, serão abordados conceitos que esclarecem o real significado da expressão.

Maximiano (2000, p.203) conceitua o planejamento estratégico como sendo “o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização”

Já Oliveira (2006, p.47) aborda o planejamento estratégico como um processo administrativo “que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Importante destacar que os dois autores tratam o planejamento estratégico como um processo em que se faz necessário uma análise tanto do ambiente externo quanto do interno da organização durante a elaboração.

Maximiano (2000, p.205) divide o planejamento estratégico em cinco etapas, sendo elas, análise da situação estratégica, análise do ambiente, análise interna, definição de objetivos e seleção de estratégia.

A figura abaixo ilustra seqüencialmente as cinco etapas do planejamento estratégico.

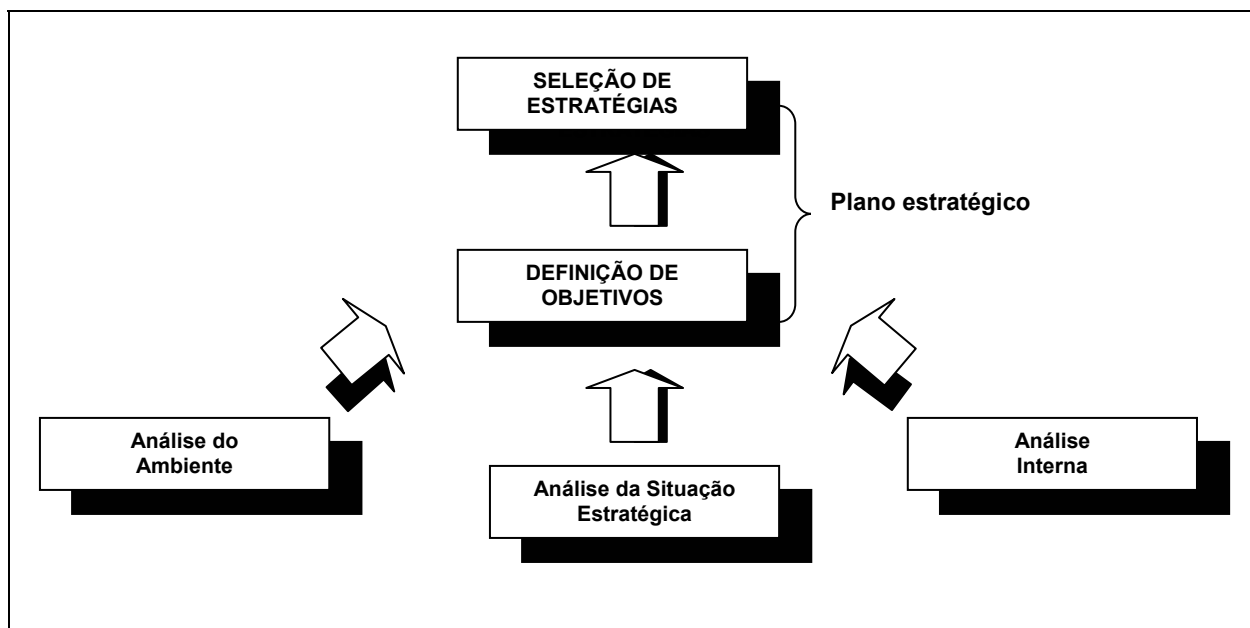


Figura 1: Cinco etapas do planejamento estratégico

Fonte: MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Uma linha de pensamento mais voltada para as empresas de varejo é abordada por Parente (2000, p.51) e define o planejamento estratégico como sendo “o processo gerencial que desenvolve e procura manter um ajuste adequado entre os recursos, talentos e objetivos da empresa e as oportunidades e ameaças de um ambiente varejista sempre mutante.”

O objetivo do processo de planejamento estratégico é otimizar os resultados da empresa, ou seja, maximizar as qualidades e minimizar as deficiências fazendo uso dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade como forma de avaliar o sistema de gerenciamento adotado. (CHIAVENATO, 2003)

O planejamento estratégico depois de concluído deverá ser formalizado em um plano que servirá de roteiro para auxiliar no seu processo de implantação.

Maximiano (2000, p.222), diz “os planos estratégicos podem ter diferentes graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação e muitos outros atributos.”

Para auxiliar na implantação do planejamento estratégico deverão ser desenvolvidos projetos que ficarão responsáveis pela alocação de recursos que viabilizarão a execução dos planos. (OLIVEIRA, 2006)

O plano estratégico será utilizado como base pelos níveis táticos e operacionais no processo de elaboração dos seus respectivos planos. E serão esses planos os responsáveis pela operacionalização do planejamento estratégico.

Mas para operacionalizar o planejamento estratégico é necessário fazer uso de forma adequada do planejamento tático e operacional.

3.4 Conceito de Planejamento Tático

O planejamento tático que abrange as áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos, produção e organizacional utiliza-se para sua elaboração das informações contidas no planejamento estratégico.

Moraes (2001, p.83) define planejamento tático como “o conjunto de decisões tomadas pelo nível intermediário, com amplitude departamental, de médio prazo, e voltadas para as atividades especializadas.”

O planejamento estratégico e tático apresenta diferenças básicas no que diz respeito ao prazo, a amplitude, aos riscos, as atividades e ao nível de flexibilidade. (OLIVEIRA, 2006)

O quadro abaixo apresenta as diferenças básicas existentes entre o planejamento estratégico e o planejamento tático.

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais Longo	Mais Curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais Restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

O planejamento tático tem como finalidade alcançar a otimização dos processos nas áreas de *marketing*, de finanças, de recursos humanos, de produção e organizacional e com isso contribuir para o sucesso do processo de planejamento organizacional.

Depois de concluído o planejamento tático é necessário formalizar todo o processo de análise ocorrido durante a sua elaboração transformando-o em um plano escrito conhecido como plano tático.

O plano tático e as estratégias contidas nele são utilizados para direcionar as ações do nível operacional na elaboração do plano operacional e na execução das atividades e tarefas diárias. (MORAES, 2001)

3.5 Conceito de Planejamento Operacional

O processo de elaboração do planejamento operacional corresponde à etapa seguinte ao planejamento tático.

O planejamento operacional tem a função de desmembrar as etapas do planejamento tático definindo quais serão os recursos necessários, os procedimentos básicos, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação. O desenvolvimento do planejamento operacional é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais baixos e se caracterizam pelas atividades rotineiras. (OLIVEIRA, 2006)

O planejamento tático e operacional apresenta diferenças básicas no que diz respeito ao prazo, a amplitude, aos riscos, as atividades e ao nível de flexibilidade. (OLIVEIRA, 2006)

O quadro abaixo apresenta as diferenças básicas existente entre o planejamento tático e o planejamento operacional.

Discriminação	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais Longo	Mais Curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais Restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Quadro.2: Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Os planos operacionais estão relacionados com as operações diárias da empresa, ou seja, com os métodos, atividades e tarefas. Os planos operacionais buscam a otimização e maximização dos processos e suas operações são desenvolvidas de maneira detalhada. Alguns tipos de planos operacionais conhecidos são os procedimentos, orçamentos, programas, regras e regulamentos. (MORAES, 2001)

A figura abaixo apresenta alguns tipos de planos operacionais e as respectivas aplicações.

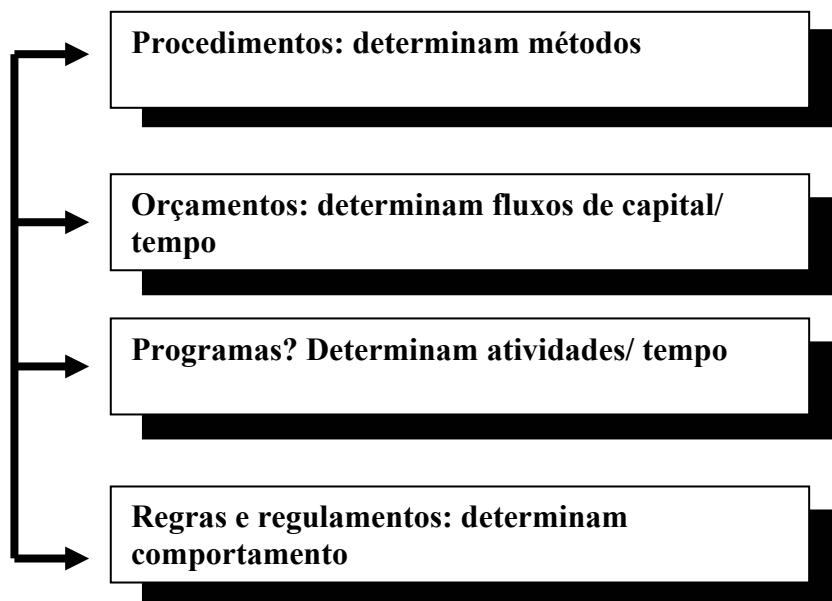


Figura 2: Planos operacionais

Fonte: MORAES, Anna Maris. **Iniciação ao Estudo de Administração**. 2. ed. São Paulo : MAKRON Books, 2001.

Para Maximiano (2000, p.249) o planejamento operacional é dividido em diversas técnicas agrupadas em cinco categorias, sendo elas, “identificação de atividades, programação, previsão de recursos e custos, políticas e procedimentos, e estrutura organizacional.”

É importante deixar claro que a aplicação e interação dos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais com a estrutura organizacional dependerão de uma junção de qualidade existente entre os planos de ação e os respectivos projetos. (OLIVEIRA, 2006)

Portanto, o planejamento operacional por ser responsável pelo desmembramento e operacionalização dos objetivos táticos acaba exercendo um papel fundamental no processo do planejamento estratégico.

3.6 Etapas do Planejamento Estratégico

3.6.1 Visão e Valores

A visão e os valores de uma empresa são parte integrante do processo de diagnóstico estratégico que corresponde à etapa inicial do planejamento estratégico. O diagnóstico ou análise estratégica deve retratar da melhor forma possível a situação atual em que a empresa se encontra para que não venha a comprometer o desenvolvimento das etapas seguintes do planejamento. (OLIVEIRA, 2006)

Sendo a visão parte integrante do diagnóstico estratégico, é de fundamental importância para o alcance de uma melhor qualidade no processo de planejamento estratégico que a mesma seja definida com o máximo de precisão.

Tendo em vista a importância da visão para a qualidade do processo, Almeida (2003, p.16) alerta que:

a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. Em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário determinar tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações.

Depois de demonstrado a importância que a visão tem para o processo de planejamento estratégico torna-se imprescindível abordar o significado real da palavra.

Para Chiavenato (2003, p.64) visão é “o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro.”

Vale ressaltar que a visão inicia o planejamento estratégico de forma mais aproximada e se tornar mais precisa no decorrer do processo e que a formulação deve ser resultante do entendimento e reflexão das partes envolvidas (ALMEIDA, 2003)

Outro fator integrante do diagnóstico estratégico são os valores, e assim como a visão também serve de sustentação para auxiliar no delineamento das decisões estratégicas nas empresas.

Oliveira (2006, p.89) verificou que os valores representam “o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

E para Chiavenato (2003, p.69), os valores são “o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo.”

A identificação dos valores da empresa traz benefícios para o processo decisório podendo gerar ganhos em curto prazo.

A partir daí, a discussão a respeito do significado da visão e dos valores deve ser sempre estimulado nos profissionais da empresa com a finalidade de ocasionar um constante pensar estratégico. A visão e os valores devem gerar a consolidação do slogan comercial e de interesse diante dos fornecedores, funcionários, sociedade e clientes. Outro aspecto relevante demonstra a necessidade dos valores estarem ligados diretamente com os assuntos éticos e

morais da empresa, os que pode acabar levando-a a um diferencial competitivo. (OLIVEIRA, 2006)

Portanto, a visão e os valores das empresas por serem definidas e descobertas através de um processo de análise e pesquisa aprofundada por parte dos interessados acaba ocasionando um aumento do autoconhecimento organizacional o que facilitará na identificação de alguns fatores que são necessários durante a análise de *SWOT*.

3.6.2 Análise de *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*)

A gestão de empresas vem se tornando cada vez mais complexa devido à velocidade das mudanças, e para que seja possível uma resposta rápida a essas mudanças se faz necessário obter um nível de conhecimento do ambiente externo e interno à empresa que possibilite não só a sua sobrevivência, mas também um diferencial competitivo que a coloque em um lugar de destaque.

A análise de *SWOT* ou análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças são partes integrantes do processo de análise estratégica.

Para a análise do ambiente interno observam-se os acontecimentos presentes, e a correção das deficiências e o aproveitamento das qualidades só depende da própria empresa, enquanto, as variáveis do ambiente externo força as empresas a se ajustarem às mudanças futuras. (ALMEIDA, 2003)

O quadro abaixo apresenta a comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente.

Fatores	Aspectos Internos	Ambiente
O que se procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de tempo analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças
Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

Quadro 3: Comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente

Fonte: ALMEIDA, Martinho Isnard. **Manual de planejamento estratégico** : desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

A tarefa de identificação das variáveis do ambiente nas empresas é de responsabilidade do nível estratégico que deve estudar e mapear as oportunidades

e ameaças, enquanto, a identificação dos aspectos internos é de responsabilidade do nível operacional.

3.6.2.1 Análise Interna

A análise interna é realizada levando em consideração os pontos fortes e pontos fracos dentro da empresa.

Os pontos fracos e os pontos fortes são as variáveis controláveis que fazem parte do processo de análise do ambiente interno das empresas.

A análise de aspectos internos da empresa como avaliação competitiva da organização, recursos organizacionais, arquitetura organizacional, organização por processos, competências essenciais da organização, cadeia de valor e sistema de valor e gestão da qualidade total são de fundamental importância para identificar os pontos fortes e fracos. (CHIAVENATO, 2003)

Para Oliveira (2006, p.102), devem-se considerar, também, os pontos neutros “que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades,”

Existem diferentes formas de identificar os pontos fracos e fortes nas empresas.

Maximiano (2000, p.217) afirma que, “as principais formas de identificar pontos fortes e fracos são três: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e *benchmarking*.”

Segundo Almeida (2003, p.16), os aspectos internos “são identificados, inicialmente, nos fatores de sucesso de uma empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação.”

Normalmente as empresas varejistas fazem uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos através da análise dos seus concorrentes.

Parente (2000, p.70), apresenta um roteiro para identificar os pontos fortes e fracos dos varejistas que concorrem entre si, nele são relacionados:

fatores de avaliação (visão do consumidor, avaliação empresarial e capacidade gerencial), avaliação dos pontos fortes e fracos (varejistas, concorrente 1, concorrente 2 e concorrente 3) e o grau de importância.

A figura abaixo apresenta a influência que as ações de ponto forte e de ponto fraco podem exercer na expectativa de resultado da empresa e o conseqüente impacto ocasionado no tempo e no lucro.

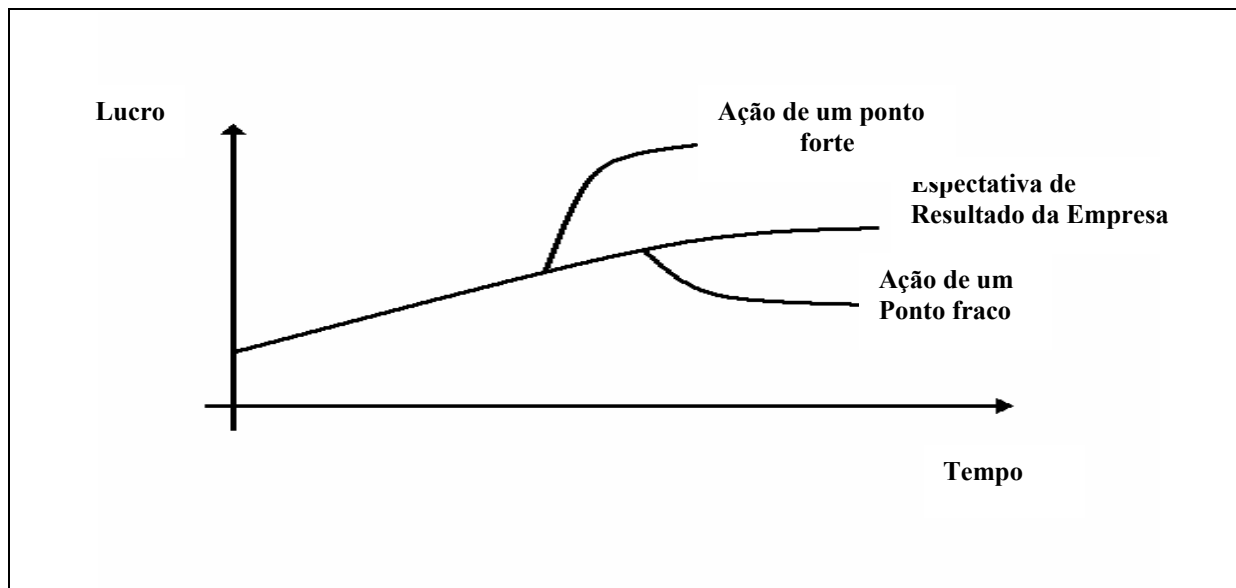


Figura 3: Impacto dos pontos fortes e pontos fracos nas expectativas da empresa

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

3.6.2.2 Análise Externa

A análise externa é realizada levando em consideração as oportunidades e ameaças existentes fora da empresa.

As oportunidades e ameaças são variáveis incontrolláveis que fazem parte do processo de análise do ambiente externo das empresas.

Para Chiavenato (2003, p.80), a análise ambiental é “a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise de forças competitivas que existem no ambiente”.

Assim como a análise interna, a análise externa auxilia no processo de formulação estratégica, mas essa exige um nível maior de esforço para sua identificação devido à complexidade e grau de instabilidade. (MAXIMIANO, 2000)

Antes de levantar as informações do ambiente externo é necessário identificar quais dados são relevantes à empresa, para que não ocorra um levantamento desnecessário de dados ocasionando um desperdício de tempo. (ALMEIDA, 2003)

É importante destacar que a identificação correta de oportunidades e ameaças pode gerar a empresa uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A análise externa deve levantar informações da concorrência, do mercado, de mudanças tecnológicas, de ação e controle do governo, das mudanças nas condições da economia e mudanças nas normas sociais. (MAXIMIANO, 2000)

Para que o diagnóstico estratégico externo obtenha êxito é necessário conhecer o macroambiente e fazer o mapeamento do ambiente de trabalho da empresa, ou seja, uma análise setorial. (CHIAVENATO, 2003)

A figura abaixo apresenta a influência que as ações de uma oportunidade e de uma ameaça podem exercer na expectativa de resultado da empresa e o conseqüente impacto ocasionado no tempo e no lucro.

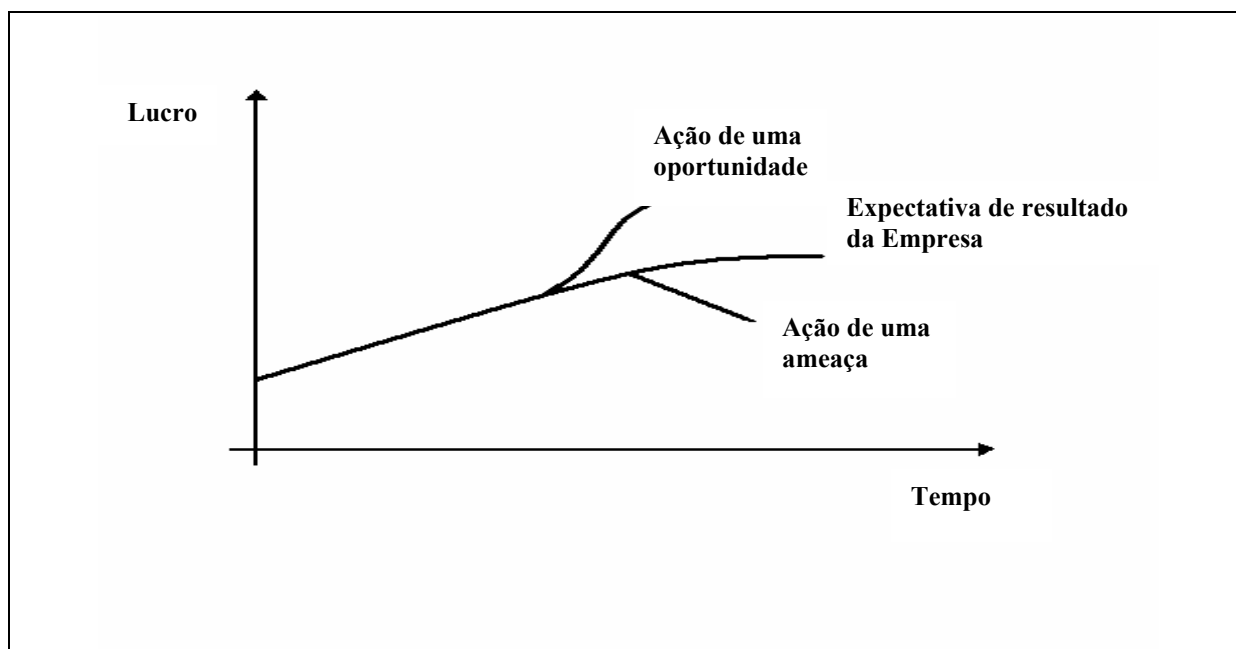


Figura 4: Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Portanto, a análise do ambiente externo deve ser efetuada de forma minuciosa para proporcionar a redução dos impactos negativos ocasionados pela identificação equivocada das oportunidades e ameaças do ambiente.

3.6.3 Missão da Empresa

A correta identificação da missão ou razão de ser da empresa proporciona a ela uma chance maior de alcançar êxito nas atividades que desenvolve.

Chiavenato (2003, p.55), define missão como sendo:

a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e existir.

A missão para Kotler *apud* Oliveira (2006 p.76), deve ser definida “em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.”

As definições citadas acima divergem porque a primeira defende a idéia de que se deve fazer referência aos produtos e mercados da empresa na elaboração da missão, enquanto a segunda discorda quanto à utilização das mesmas referências durante esse processo.

Para Moraes (2001, p.70) a declaração de missão de uma empresa consiste “no estabelecimento de premissas de planejamento, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências essenciais e seu lugar no mundo.”

Durante o processo de elaboração da missão da empresa deve-se levar em consideração alguns aspectos como a análise do ambiente, os recursos disponíveis, as competências e as particularidades dos proprietários e dos executivos. (PARENTE, 2000)

A declaração da missão dentro da empresa tem a função, de contribuir com o direcionamento dos esforços das pessoas para uma direção, de afastar o risco de conflitos durante a operacionalização do planejamento estratégico, de reunir os recursos de acordo com as regras anteriormente definidas, de estabelecer as responsabilidades por categoria de tarefa para a execução do planejamento estratégico, de embasar a formulação das políticas e de definir os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2003)

É importante ressaltar que por ser utilizada a análise do ambiente como fator motivador para elaboração da missão torna-se essencial que ela seja constantemente reformulada, com a finalidade de acompanhar as mudanças do mercado.

Para Levy (2000, p.171) na criação da declaração da missão os gerentes devem responder: “(1) Em quais negócios estamos? (2) Como deve ser nosso negócio no futuro? (3) Quem são nossos clientes? (4) Quais são nossas habilidades? (5) O que queremos realizar?.”

Ainda dentro do processo de definição da missão, os dirigentes das empresas devem ser capazes de estabelecer os propósitos atuais e futuros, a

postura estratégica, as macroestratégias e macropolíticas e estruturar os cenários. (OLIVEIRA, 2006)

3.6.4 Objetivos e Metas

A correta identificação e formulação dos objetivos e metas que a empresa deve alcançar é fator fundamental para o sucesso do processo de planejamento estratégico.

Segundo Moraes (2001, p.70), o objetivo é “um estado desejado no futuro, que a organização quer alcançar. Os objetivos são importantes porque as organizações existem para uma finalidade definida e estabelecida por elas.”

Para Oliveira (2006, p.78), o objetivo é “o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.”

É importante ressaltar que quando um objetivo é alcançado, normalmente se faz necessário o estabelecimento de um outro para que se possa dar continuidade ao processo evolutivo da empresa.

Os objetivos podem ser divididos pensando em estabelecer uma ordem de prioridades em principais e secundários. (KWASNICKA, 1995)

E também com a finalidade de estabelecer uma diferenciação hierárquica nesse caso serão definidos cada qual no nível que estiverem sendo formulados e serão nomeados como estratégicos, táticos e operacionais com o intuito de diferenciá-los em razão do nível de importância que cada qual tem dentro da empresa. (MORAES, 2001)

A influência de forças internas e externas é o que motiva e direciona a criação dos objetivos, que acabam surgindo como resposta as pressões sofridas pela empresa. (MAXIMIANO, 2000)

As empresas que pretendem obter um diferencial competitivo que as coloque em uma situação igual ou superior a de seus concorrentes não devem se limitar a estabelecer objetivos que estejam ligados somente a suas operações, mas sim estendê-los a região de convergência existente entre a própria empresa, os fornecedores, os distribuidores e os clientes. (CHIAVENATO, 2003)

A figura abaixo apresenta as forças que impulsionam a definição de objetivos nas empresas.

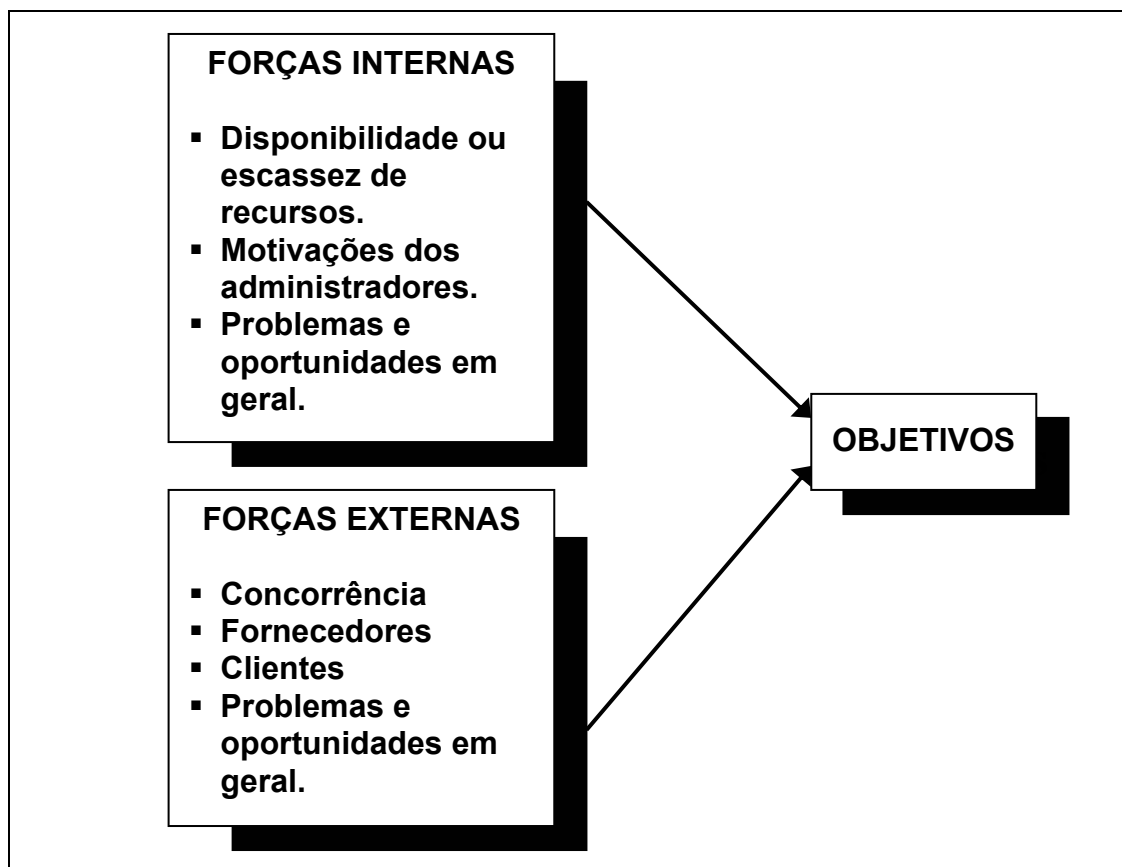


Figura 5: Forças que impulsionam a definição de objetivos

Fonte: MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Um fator importante a ser esclarecido é a diferença conceitual existente entre os objetivos e metas.

Oliveira (2006, p.78) diz que meta:

corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

Depois de apresentado à diferença entre objetivos e metas é importante saber quais são as características existentes neles que os tornam capazes de otimizar os resultados.

No caso específico dos objetivos de empresas varejistas, os mesmos devem estar alinhados com os objetivos de mercado e com os objetivos de lucratividade. Objetivos como os de venda, número de clientes, vendas médias por tíquete, lealdade do consumidor, expansão e número de lojas, fatia de mercado, satisfação dos clientes, posicionamento competitivo, percentual de margem bruta, lucro operacional após o imposto de renda, retorno sobre o investimento, giro de estoque, retorno da margem bruta sobre os investimentos em estoques, vendas por metro quadrado, vendas por funcionário e percentual de despesas de pessoal sobre

vendas, percentual de demarcações sem vendas, rotatividade de pessoal e percentual de produtos em falta são alguns dos utilizados por empresas varejistas. (PARENTE, 2000)

Dando continuidade ao processo de elaboração do planejamento estratégico, Almeida (2003, p.30) ressalta que “os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde quer chegar.”

3.6.5 Estratégias e Políticas

Com o crescente acirramento da competitividade entre as empresas, a elaboração de boas estratégias passou a ser essencial para o estabelecimento de um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Uma dos fatores que permite identificar a utilização de estratégias dentro da empresa está na sua capacidade de interferir diretamente ou indiretamente em todas as áreas da empresa. (ALMEIDA, 2003)

Para Oliveira (2006, p.78) estratégia é “a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, o desafio e a meta.”

Mas, especificamente no setor varejista existe uma gama de opções estratégicas a serem utilizadas como a seleção de segmentos de mercado, diferenciação e posicionamento, classificação estratégica em quadrantes, as alternativas estratégicas de Porter e a expansão dos negócios. Depois de escolher o modelo estratégico que será aplicado os dirigentes das empresas varejistas deverão iniciar o processo de análise e tomada de decisão referente as variáveis utilizadas no varejo seguindo as políticas de preços, linhas de produto, abastecimento, promoções, loja e apresentação dos produtos, atendimento, serviços e localização. (PARENTE, 2000)

Constantemente, as estratégias adotadas devem ser reavaliadas através do controle dos resultados para que seja possível realizar ajustes em tempo oportuno.

Um importante mecanismo existente dentro das empresas conhecido como políticas tem a finalidade de orientar gerentes e funcionários no processo de tomada de decisão. (MORAES, 2001)

Para Oliveira (2006, p.79) política é “a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos”.

Portanto, depois de definida as diretrizes, ou seja, as estratégias, as políticas e os objetivos que darão fundamentação ao planejamento estratégico fazem necessários à formalização de todas as etapas através de planos de ação ou planos estratégicos que depois de aplicados serão controlados e avaliados constantemente.

3.6.6 Controle e Avaliação dos Resultados

As empresas devem desenvolver mecanismos de controle rigorosos, que forneçam informações fidedignas ao processo de avaliação de resultados.

Para Oliveira (2006, p.265), a função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é:

acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

Os aspectos a serem avaliados em um processo de planejamento são os de caráter processual e econômico. O processual faz uma reavaliação dos procedimentos que caracterizam um plano eficiente e eficaz e utiliza alguns critérios que permitem que seja feita essa análise. Os critérios utilizados são o de complexidade do plano, grau de compreensão, tempo de duração, grau de especificidade, flexibilidade, frequência, natureza confidencial, formalidade, facilidade de implantação e facilidade de controle. Já o aspecto econômico do plano é mensurado conforme a sua economicidade e deve fazer uso de técnicas que demonstrem o seu valor econômico. (KWASNICKA, 1995)

Certamente uma empresa que durante a implantação do planejamento estratégico não fizer uso de métodos de controle e avaliação dos resultados, não será capaz de gerar um *feedback* aos responsáveis pelas decisões impossibilitando com isso, que as correções sejam feitas em tempo oportuno.

A função controle e avaliação têm como finalidade dentro do processo de planejamento estratégico identificar problemas, falhas e erros, fazer com que os resultados no final do processo estejam de acordo com o esperado, verificar a eficiência e eficácia das estratégias e políticas e fornecer aos gestores informações gerenciais periódicas que permitam acelerar o processo de tomada de decisão. As informações que serão utilizadas no processo de controle e avaliação devem levar em conta os tipos, a frequência, a qualidade e as fontes a serem utilizadas. E por fim os gestores devem estabelecer padrões de medida e avaliação, de medida dos

desempenhos apresentados, de comparação do realizado com o esperado e de ação corretiva para que possa realizar adequadamente o processo de controle e avaliação dos resultados. (OLIVEIRA, 2006)

Nas empresas de varejo ocorre constantemente um processo de reavaliação do planejamento estratégico através dos resultados apresentados pelas estratégias que foram adotadas. (PARENTE, 2000)

Portanto, torna-se importante que o controle e avaliação dos resultados do planejamento estratégico da empresa sejam feitos constantemente, para que as informações geradas por essa análise sejam capazes de acelerar o processo de tomada de decisão e com isso estabelecer um diferencial competitivo.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 Breve Histórico.

O Supermercado Supermaia, empresa do segmento varejista pertencente ao grupo Santo Antônio, foi fundada em 1992 e já conta em junho de 2007 com dezesseis supermercados e um hipermercado, localizados no Distrito Federal e entorno.

QUESTÃO 1: Em sua opinião, qual é a função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados da empresa?

TABELA 1: Função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados da empresa

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Planejamento	9	50,00%
Organização	4	22,22%
Coordenação	3	16,67%
Controle	2	11,11%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

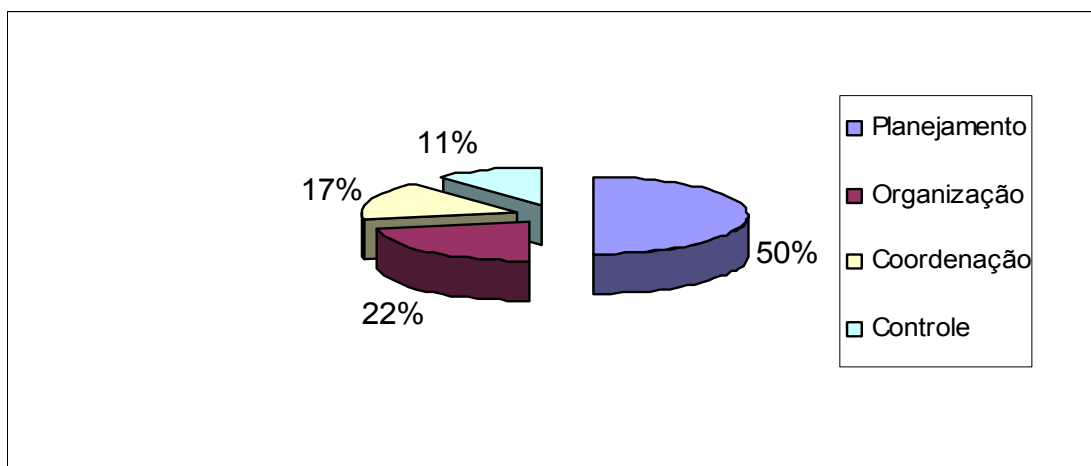


GRÁFICO 1: Função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados da empresa

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

A representatividade demonstrou que 50% dos respondentes consideram o planejamento a função gerencial que mais contribui para a otimização dos

resultados da empresa, seguido da organização com 22%, coordenação com 17% e controle 11%.

QUESTÃO 2: Em seu entender, o estabelecimento da visão e dos valores da empresa influencia positivamente no comportamento dos funcionários gerando com isso um diferencial competitivo?

TABELA 2: O impacto da visão e dos valores no comprometimento dos funcionários

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Sempre	8	44,44%
Às vezes	8	44,44%
Raramente	1	5,56%
Nunca	1	5,56%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

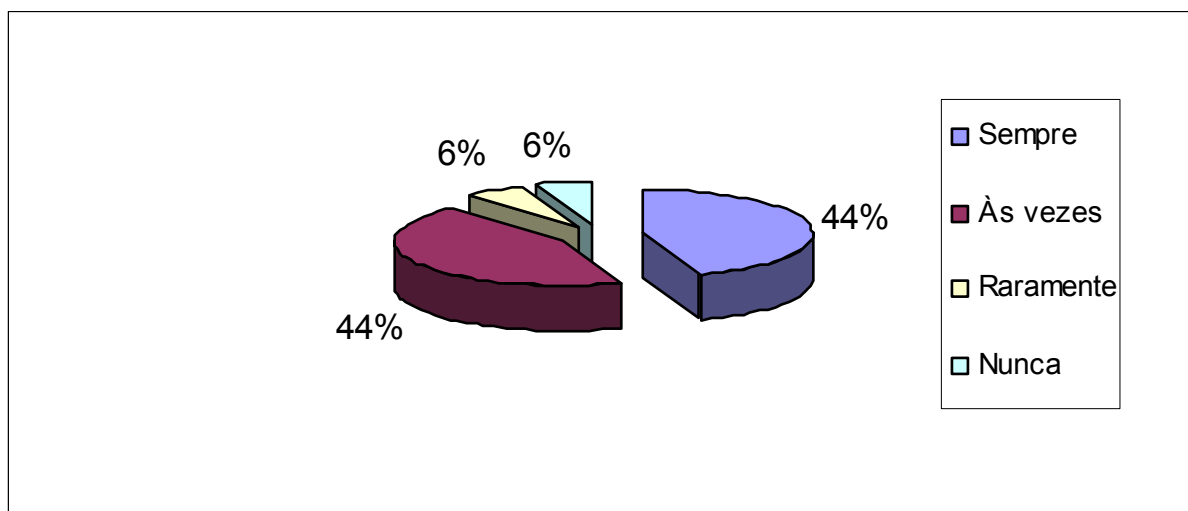


GRÁFICO 2: O impacto da visão e dos valores no comprometimento dos funcionários

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

Com relação à contribuição que exerce a visão e os valores no comprometimento dos funcionários e um conseqüente aumento do diferencial competitivo ocorreu uma igualdade nas opções Sempre 44%, Às vezes 44%.

QUESTÃO 3: Em sua opinião, a divulgação da missão ou razão de ser pela empresa pode proporcionar um diferencial competitivo?

TABELA 3: Influência da missão no alcance do diferencial competitivo

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Sempre	6	33,33%
Às vezes	5	27,78%
Raramente	4	22,22%
Nunca	3	16,67%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

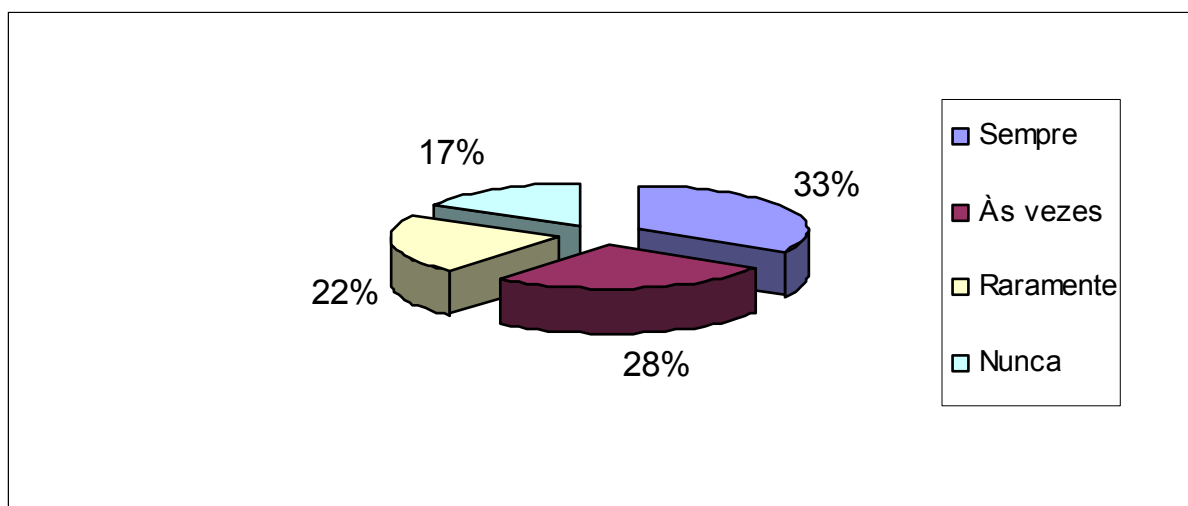


GRÁFICO 3: Influência da missão no alcance do diferencial competitivo

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

De acordo com os respondentes 33% consideram que a divulgação da missão sempre contribui para proporcionar um diferencial competitivo, enquanto 28% às vezes, 22% raramente e 17% nunca.

QUESTÃO 4: A análise do ambiente externo à empresa como forma de identificar oportunidades e ameaças pode proporcionar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes?

TABELA 4: Impacto ocasionado pela análise do ambiente externo na vantagem competitiva

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Sempre	11	61,11%
Às vezes	5	27,78%
Raramente	2	11,11%
Nunca	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

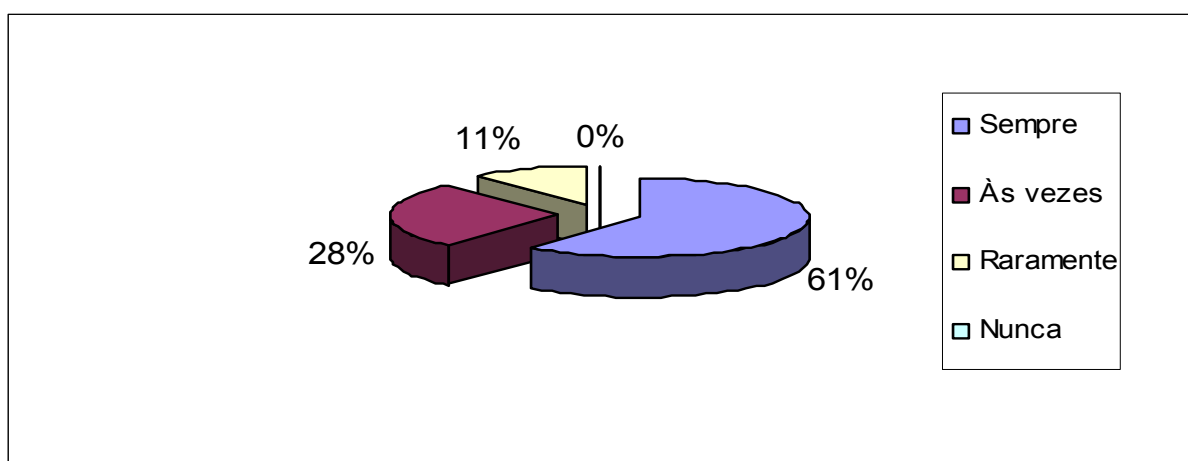


GRÁFICO 4: Impacto ocasionado pela análise do ambiente externo na vantagem competitiva

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

Para 61% dos respondentes a análise do ambiente externo contribui sempre para o ganho de vantagem competitiva, enquanto 28% responderam às vezes e 11% raramente.

QUESTÃO 5: A análise do ambiente interno como forma de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa pode proporcionar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes?

TABELA 5: Impacto ocasionado pela análise do ambiente externo na vantagem competitiva

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Sempre	13	72,22%
Às vezes	3	16,67%
Raramente	2	11,11%
Nunca	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

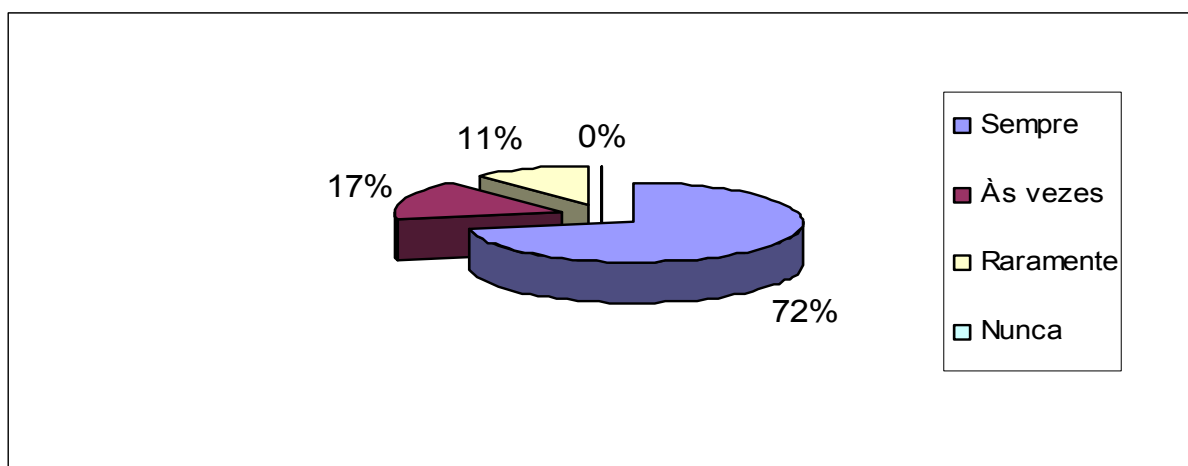


GRÁFICO 5: Impacto ocasionado pela análise do ambiente interno na vantagem competitiva

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

Para 72% dos respondentes a análise do ambiente interno contribui sempre para o ganho de vantagem competitiva, enquanto 17% responderam às vezes e 11% raramente

QUESTÃO 6: Em seu entender, a formulação de objetivos pode trazer algum diferencial competitivo para a empresa?

TABELA 6: Formulação de objetivos como diferencial competitivo

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Sempre	10	55,56%
Às vezes	5	27,78%
Raramente	3	16,67%
Nunca	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

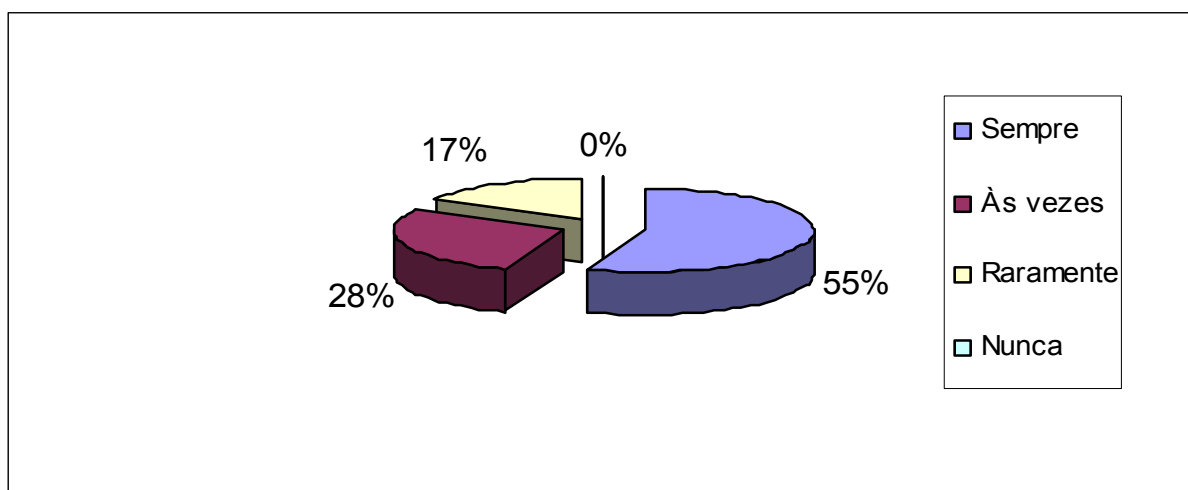


GRÁFICO 6: Formulação de objetivos como diferencial competitivo

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

A formulação de objetivos para 55% dos respondentes sempre auxilia na obtenção de um diferencial competitivo, enquanto para 28% às vezes e 17% raramente.

QUESTÃO 7: Em sua opinião, o quanto à utilização de estratégias pode contribuir para o alcance dos objetivos da empresa?

TABELA 7: Contribuição das estratégias para o alcance dos objetivos

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Muito	11	61,11%
Satisfatoriamente	5	27,78%
Pouco	2	11,11%
Nada	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

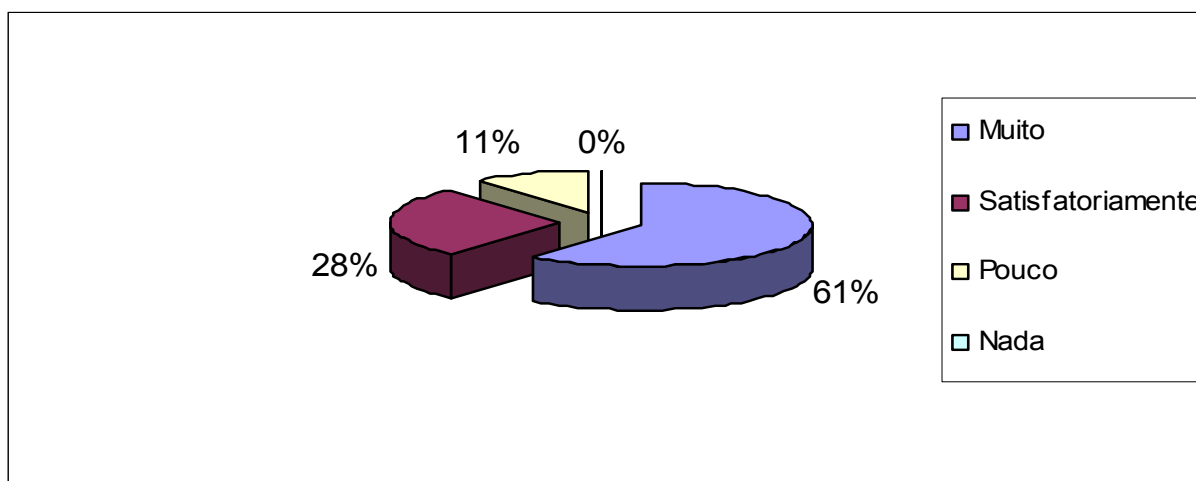


GRÁFICO 7: Contribuição das estratégias para o alcance dos objetivos

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

De todos os respondentes 61% responderam que as estratégias contribuem muito para o alcance do objetivo, já 28% responderam que contribuem satisfatoriamente e 11% responderam que contribui pouco.

QUESTÃO 8: Em que medida, o controle dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico pode contribuir para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da empresa?

TABELA 8: Contribuição do controle dos resultados do planejamento estratégico para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Muito	11	61,11%
Satisfatoriamente	4	22,22%
Pouco	3	16,67%
Nada	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

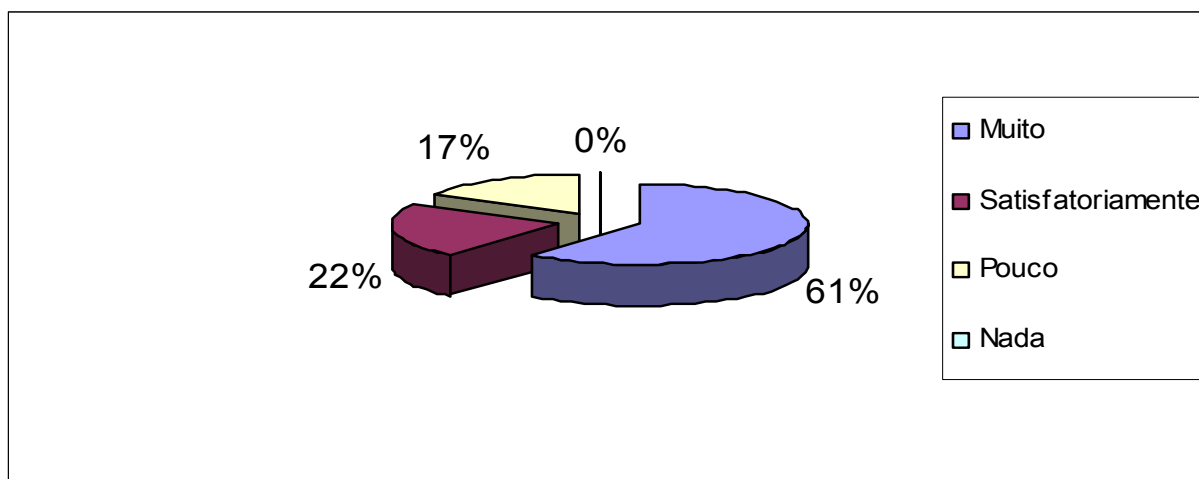


GRÁFICO 8: Contribuição do controle dos resultados do planejamento estratégico para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

De acordo com 61% dos respondentes o controle dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico contribui muito para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da empresa, enquanto 22% responderam apenas satisfatoriamente e 17% pouco.

QUESTÃO 9: Em que medida, a avaliação dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico pode contribuir para o processo de tomada de decisão?

TABELA 9: Contribuição da avaliação dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico para o processo de tomada de decisão

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Muito	9	50,00%
Satisfatoriamente	6	33,33%
Pouco	3	16,67%
Nada	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

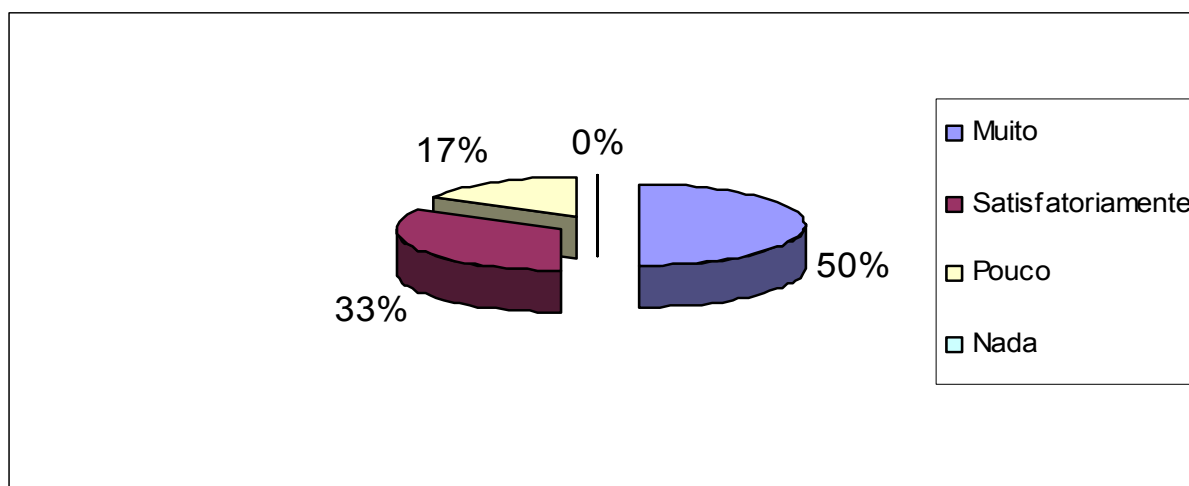


GRÁFICO 9: Contribuição da avaliação dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico para o processo de tomada de decisão

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

Para 50% dos respondentes a avaliação dos resultados auxilia muito o processo de tomada de decisão, já para 33% apenas satisfatoriamente e para 17% pouco.

QUESTÃO 10: Em sua opinião, um planejamento estratégico bem elaborado pode proporcionar um diferencial competitivo para a empresa frente aos concorrentes?

TABELA 10: O impacto do planejamento estratégico bem elaborado no alcance do diferencial competitivo

Alternativas	Qtd. Respostas	Representatividade
Sempre	11	61,11%
Às vezes	5	27,78%
Raramente	2	11,11%
Nunca	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

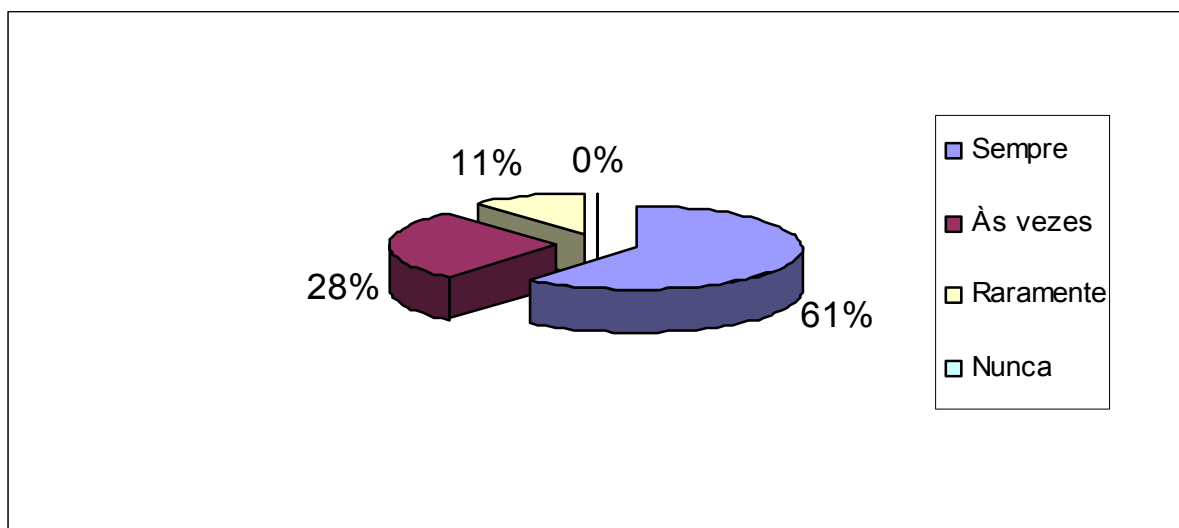


GRÁFICO 10: O impacto do planejamento estratégico bem elaborado no alcance do diferencial competitivo

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Samuel Lewkowicz Rocha, para monografia em maio 2007.

COMENTÁRIOS

De acordo com 61% dos respondentes um planejamento estratégico bem elaborado sempre contribui para a obtenção de um diferencial competitivo frente aos concorrentes, enquanto para 28% às vezes e para 11% raramente.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram levantados com a aplicação de questionários junto aos funcionários dos níveis estratégicos e táticos da empresa Supermaia. Logo, o objetivo foi agrupar as respostas dos funcionários buscando identificar o entendimento dos mesmos acerca da correlação existente entre o planejamento estratégico e a competitividade das empresas.

Na questão 1, a representatividade demonstrou que 50% dos respondentes consideram o planejamento a função gerencial que mais contribui para a otimização dos resultados da empresa, seguido da organização com 22%, coordenação com 17% e controle 11%. O resultado obtido está embasado na citação de Oliveira contida na página 16 desta monografia, onde é dito que uma das características do planejamento é a precedência às demais funções.

A questão 2 indica a opinião dos respondentes a respeito da influência que a visão e os valores da empresa exercem sobre o comprometimento dos funcionários, gerando com isso um diferencial competitivo. Os resultados obtidos demonstraram uma igualdade entre as opções sempre 44% e às vezes 44%, segundo citação de Almeida encontrada na página 23 desta monografia é ressaltado que a visão inicia o planejamento estratégico de forma mais aproximada e se torna mais precisa no decorrer do processo, a divisão de opiniões retrata o nível de entendimento dos funcionários com relação à visão da empresa. Já com relação aos valores, a citação de Oliveira na página 23 e 24 desta monografia apresentam a necessidade dos valores estarem ligados diretamente com os assuntos éticos e morais da empresa, o que pode acabar levando-a a um diferencial competitivo.

De acordo com a questão 3, 33% dos respondentes consideram que a divulgação da missão sempre contribui para proporcionar um diferencial competitivo, enquanto 28% às vezes, 22% raramente e 17% nunca. Na citação de Oliveira, página 28 e 29 desta monografia esse diferencial competitivo se deve a postura estratégica, as macroestratégias e macropolíticas e estruturação de cenários definidos durante o processo de formulação da missão.

Na questão 4, 61% dos respondentes responderam que a análise do ambiente externo sempre contribui para o ganho de vantagem competitiva, enquanto 28% responderam às vezes e 11% raramente. O nível de representatividade obtido e abordado por Maximiano página 27 desta monografia se deve a abrangência da análise externa, que fornece informações da concorrência, do mercado, de

mudanças tecnológicas, de ação e controle do governo, das mudanças nas condições da economia e mudanças nas normas sociais.

Na questão 5, 72% dos respondentes responderam que a análise do ambiente interno contribui sempre para o ganho de vantagem competitiva, enquanto 17% responderam às vezes e 11% raramente. Essa representatividade pode ser explicada pela citação de Parente encontrada na página 25 desta monografia diz que para identificar os pontos fortes e fracos dos varejistas que concorrem entre si, devem ser relacionados os fatores de avaliação (visão do consumidor, avaliação empresarial e capacidade gerencial), avaliação dos pontos fortes e fracos (varejistas, concorrente 1, concorrente 2 e concorrente 3) e o grau de importância. Executando corretamente essas etapas ocorrerá um aumento da vantagem competitiva frente aos concorrentes.

De acordo com a questão 6, a formulação de objetivos, para 55% dos respondentes sempre auxilia na obtenção de um diferencial competitivo, enquanto para 28% às vezes e 17% raramente. O raciocínio que norteia a idéia da importância dos objetivos para o alcance do diferencial competitivo pode ser explicado pela citação de Chiavenato na página 30 desta monografia, onde é dito que as empresas que pretendem obter um diferencial competitivo que as coloque em uma situação igual ou superior a de seus concorrentes não devem se limitar a estabelecer objetivos que estejam ligados somente a suas operações, mas sim estendê-los a região de convergência existente entre a própria empresa, os fornecedores, os distribuidores e os clientes.

Na questão 7, de todos os respondentes 61% responderam que as estratégias contribuem muito para o alcance do objetivo, já 28% responderam que contribuem satisfatoriamente e 11% responderam que contribui pouco. Esse resultado vai de encontro com a citação de Oliveira encontrada na página 31 desta monografia que diz que a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, o desafio e a meta.

De acordo com a questão 8 e 9, para 61% dos respondentes o controle dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico contribui muito para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da empresa e 50% dos respondentes afirmam que a avaliação dos resultados auxilia muito o processo de tomada de decisão. Os níveis de representatividade alcançados pelo controle e pela a avaliação dos resultados vão de encontro com a citação de Oliveira encontrada na página 32 desta

monografia que diz que os mesmos, têm como finalidade dentro do processo de planejamento estratégico identificar problemas, falhas e erros, fazer com que os resultados no final do processo estejam de acordo com o esperado, verificar a eficiência e eficácia das estratégias e políticas e fornecer aos gestores informações gerenciais periódicas que permitam acelerar o processo de tomada de decisão

De acordo com a questão 10, 61% dos respondentes afirmaram que um planejamento estratégico bem elaborado sempre contribui para a obtenção de um diferencial competitivo frente aos concorrentes, esse resultado reforça o posicionamento teórico citado por Oliveira, página 18 desta monografia, que diz que o planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada obtendo com isso um diferencial competitivo frente à concorrência.

6 CONCLUSÃO

Nessa monografia, foi realizada uma pesquisa empírico-teórica, com o intuito de levantar informações acerca do assunto planejamento estratégico e a capacidade do mesmo de proporcionar um diferencial competitivo.

Uma das características relevantes do planejamento estratégico é a seqüência metodológica que permite a aplicação do mesmo em empresas de pequeno, médio e grande porte de qualquer atividade, ou seja, sem fins lucrativos, públicas ou privadas.

Especificamente quando aplicada em empresas privadas, como é o caso da empresa alvo da pesquisa leva-as a adquirirem uma consistência devido à seqüência lógica das etapas a serem cumpridas proporcionando um aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos processos.

Foi possível observar que na empresa alvo da pesquisa existe uma preocupação por parte dos dirigentes de melhorar constantemente o processo de planejamento estratégico. Por isso buscou-se com essa pesquisa além do que foi mencionado no primeiro parágrafo, também perceber a importância dessa técnica dentro do contexto mercadológico e a correlação existente entre a mesma é a competitividade da empresa.

Para que fossem levantadas informações acerca do funcionamento do planejamento estratégico na empresa foi desenvolvida uma pesquisa onde foi aplicado um questionário que buscou reunir as opiniões que os funcionários dos níveis estratégico e tático tinham desse processo administrativo e se a utilização do mesmo fornecia algum diferencial competitivo.

De acordo com o que foi levantado na pesquisa primeiramente o planejamento foi apontado pelos funcionários como a função gerencial que mais contribui para a otimização dos resultados.

Nas etapas seguintes como a percepção da importância da missão, visão e valores para a geração de diferencial competitivo a real necessidade de sua utilização parece não ter ficado muito clara ou seja, dificuldade em transmitir as idéias centrais. O correto seria que essas mensagens estivessem sendo entendidas procurando com isso aumentar o comprometimento dos funcionários, o que conseqüentemente proporcionaria um comportamento proativo capaz de originar um diferencial competitivo.

Já nos assuntos relacionados à análise do ambiente externo e principalmente no que diz respeito à análise do ambiente interno foi percebido pelos resultados obtidos que existe uma percepção clara do que essas etapas do planejamento estratégico são capazes de proporcionar ao processo um ganho de competitividade da empresa frente aos concorrentes.

Nas etapas de formulação de objetivos, metas e estratégias é possível perceber que existe um entendimento com relação à importância que essas ferramentas tem para o desenvolvimento da empresa e para o alcance de vantagens competitivas.

Foi constatado por dados obtidos pelo questionário que os funcionários tem consciência da importância que o planejamento estratégico tem no contexto mercadológico e a correlação existente entre a sua utilização e o ganho de competitividade.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, visto que foi possível pela coleta de dados junto aos funcionários dos níveis estratégico e tático e pelo confronto com a teoria utilizada como base identificar a contribuição que cada etapa do planejamento estratégico fornece ao desenvolvimento das ações que buscam proporcionar um aumento do potencial competitivo da empresa frente aos concorrentes.

Pesquisas futuras com propósitos semelhantes poderiam ser aplicadas a organizações sem fins lucrativos e governamentais para que fosse possível identificar se as mesmas compartilham da mesma visão a respeito da contribuição que o planejamento estratégico pode fornecer para se obter um aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos processos desenvolvidos pela organização.

Portanto, para que o planejamento estratégico possa continuar contribuindo com a otimização dos resultados, se faz necessário preparar os funcionários para que comecem a adotar uma postura estratégica permanente quando forem tomar decisões em suas áreas de atuação e quando tiverem que interagir com os demais setores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard. **Manual de planejamento estratégico** : desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel 2. ed. São Paulo : Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FARIA, José Carlos. **Administração** : introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografia**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.
- LEVY, Michael. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, Anna Maris. **Iniciação ao Estudo de Administração**. 2. ed. São Paulo : MAKRON Books, 2001.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, N. N. **Amostragem Probabilística: um curso introdutório**. 2ª ed. São Paulo: EDVSP, 2002.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE

NOTA EXPLICATIVA

Pesquisa aplicada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília - UNICEUB

A aplicação do questionário tem como objetivo obter informações que auxiliem no desenvolvimento da monografia de tema “Planejamento estratégico como diferencial competitivo para a empresa Supermaia”.

Importante ressaltar que não é preciso se identificar e que será mantido o anonimato de todos os que colaborarem com a pesquisa

Marque apenas uma resposta para cada pergunta, questões de 1 a 10.

Desde já agradeço a todos pela colaboração.

Samuel Lewkowicz Rocha

RA: 2030150/9

QUESTIONÁRIO

1) Em sua opinião, qual é a função gerencial que mais contribui para otimizar os resultados da empresa?

- a) Planejamento
- b) Organização
- c) Coordenação
- d) Controle

2) Em seu entender, o estabelecimento da visão e dos valores da empresa influencia positivamente no comportamento dos funcionários gerando com isso um diferencial competitivo?

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

3) Em sua opinião, a divulgação da missão ou razão de ser pela empresa pode proporcionar um diferencial competitivo?

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

4) A análise do ambiente externo à empresa como forma de identificar oportunidades e ameaças pode proporcionar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes?

- a) Sempre
- b) Às vezes

- c) Raramente
- d) Nunca

5) A análise do ambiente interno como forma de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa pode proporcionar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes?

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

6) Em seu entender, a formulação de objetivos pode trazer algum diferencial competitivo para a empresa?

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

7) Em sua opinião, o quanto à utilização de estratégias pode contribuir para o alcance dos objetivos da empresa?

- a) Muito
- b) Satisfatoriamente
- c) Pouco
- d) Nada

8) Em que medida, o controle dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico pode contribuir para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da empresa?

- a) Muito
- b) Satisfatoriamente

- c) Pouco
- d) Nada

9) Em que medida, a avaliação dos resultados obtidos pelo planejamento estratégico pode contribuir para o processo de tomada de decisão?

- a) Muito
- b) Satisfatoriamente
- c) Pouco
- d) Nada

10) Em sua opinião, um planejamento estratégico bem elaborado pode proporcionar um diferencial competitivo para a empresa frente aos concorrentes?

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca